



**TOMÁS
CALLEJA**

**CONSIDERACIONES SOBRE EL
ACTIVO HUMANO DE LA EMPRESA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

35

INDICE

Introducción

Progreso y sentido del trabajo

El activo humano de la empresa

Las personas en la Empresa

Trabajo y capital

La energía vital en la empresa

La gestión del tiempo vital para la persona

NOTA BIOGRAFICA

Introducción

Resulta difícil decir algo nuevo sobre las personas, en la consideración de sus cualidades y características relacionadas con la actividad empresarial y con la vida de las empresas.

Pero es un reto permanente profundizar en ese tema y buscar nuevos entendimientos de esas relaciones y nuevos puntos de vista para contemplar la incalculable capacidad de las personas y estimular la explotación feliz de esa capacidad desde plataformas de respeto y dignidad.

La implantación y práctica, en las empresas, de comportamientos que tengan como objetivo tratar a las personas como adultos, supondría cambios drásticos y profundos en los sistemas de relaciones operantes en la actualidad en muchas empresas que exhiben una imagen de respeto exquisito para componentes específicos de su mercado, desde el cliente a la sociedad a la que dicen servir.

No todas las empresas pueden instaurar de la noche a la mañana unas reglas de comportamiento respetuosas con las personas; y las burocracias establecidas, incluso algunas de las más eficientes, saben que están renunciando a una eficacia que sólo es posible con esquemas

de trato de las personas diferentes de las que ellas tienen implantados.

Pero debemos ser conscientes del optimismo que nace como consecuencia de que se hayan dado pasos importantes en este área; y se continuarán dando permanentemente y continuamente.

Por eso la búsqueda de nuevas perspectivas de esa vertiente humana de la empresa es siempre necesaria y siempre recompensada.

La riqueza creada desde sustratos de ausencia de respeto por las personas no es relevante ni significativa para el progreso y su estela representa un camino que siempre hay que recorrer en sentido contrario para recuperar el terreno perdido, para encontrar de nuevo a las personas y hacer el progreso con ellas, para ellas.

La consideración del trabajo desde planteamientos enriquecedores para la persona hace de ella una máquina perfeccionada de riqueza; la mejor riqueza es el conocimiento, a través del cual, o con el cual, la persona, sin dejar de ser trabajo, se hace más capital, siendo, de esta forma, no tanto una expectativa viviente de generación de producto a través del trabajo, sino un componente esencial y valorado del activo empresarial.

Un componente del activo humano de la empresa.

Progreso y sentido del trabajo

Este progreso que nos arrastra un poco más allá de todos los lugares donde las personas pueden sentirse verdaderamente cómodas, ha instaurado la riqueza como primera referencia de las ilusiones de muchos a los que la ciencia del management orienta en sus actitudes y comportamientos hacia destinos deseados.

Pero la riqueza, que, desde cualquier teoría de base social, puede referirse a diversas escalas de valores, tiene hoy día la única referencia de la posesión de bienes, fundamentalmente materiales, y una relación no siempre directa pero sí siempre lógica con el trabajo; el dinero, desde esta relación es, precisamente, trabajo acumulado.

Sin embargo, esta interpretación pragmática de las relaciones entre progreso, trabajo y riqueza puede representar un nuevo tipo de servidumbre que, desde una referencia de libertad, se mide hoy día por algunos expertos en términos de alienaciones, depresiones y otros subproductos no deseables de ese progreso que nos esclaviza.

Probablemente, en una sociedad futura más perfeccionada, una nueva escala de valores matice los significados sociales e individuales de los tres conceptos; progreso, trabajo y riqueza estarán siempre relacionados, pero, deseablemente, cada vez más referidos a las personas; su referencia colectiva rígida ha sido un rotundo fracaso desde el planteamiento socialista de la economía.

El progreso debe referirse a la sociedad; es un concepto que admite aplicaciones personales y colectivas limitadas, pero en su expresión más genérica no tiene otra referencia más precisa que un colectivo suficientemente amplio para que pueda ser identificado como sociedad.

La riqueza, aparte de conceptualizaciones de vertiente social, puede ser referida a todo el abanico de agrupaciones, colectivos y personas; desde el más grande hasta una sola persona.

El trabajo tiene una vertiente individual que constituye el más importante de sus aspectos; los aspectos colectivos del trabajo adquieren mayor importancia en sociedades donde el progreso y la riqueza alcanzan niveles más bajos y, a medida que estos niveles se elevan, crece la importancia de los aspectos individuales del trabajo; esta dialéctica es el reto

más significado que tienen ante sí las instrumentaciones tradicionales de la acción sindical.

Atendiendo a los aspectos personales del trabajo, estamos haciendo presente y futuro de éxito. A este respecto son notorias las modificaciones que ha sufrido el significado y el entendimiento del trabajo a medida que la sociedad ha accedido a niveles superiores de progreso y bienestar. No es posible la riqueza sin una relación confortable de las personas con el trabajo; no es posible el progreso sin productos de éxito ni trabajo personal satisfactorio.

El trabajo necesita ser una mezcla satisfactoria de presente y futuro; de disfrute y esperanza. Mientras más futuro haya en el trabajo, mayor es la esperanza y más fecunda y estimulante la motivación.

Tres son, básicamente, las acciones que deben combinarse en personal interpretación, y que no deben faltar en ninguna, para estimular una base positiva de relación del trabajo personal con el progreso y con la riqueza.

En primer lugar, APORTAR. Aportar en el trabajo y con el trabajo es la base necesaria de relación del trabajo personal con el colectivo y con el producto mismo. La persona debe necesariamente aportar mediante su trabajo, le es

exigible su aportación, debe ser consciente de ella y necesita la constatación ajena de esa aportación.

En segundo lugar, APRENDER. Aprender con el trabajo y en el trabajo es la base individual de la innovación como concepto estratégico. Hay ocupaciones donde el aprender está implícito en su misma esencia; donde ello no sea así, es necesario introducir un componente de formación-educación como parte integrante del trabajo mismo.

En tercer lugar, CAMBIAR. Cambiar con el trabajo y en el trabajo es la vertiente fuente de la renovación como política de empresa; es imposible que una empresa sea innovadora si su personal no cambia con y en el trabajo. Es posible que el cambio interno sea el componente más explícito de la motivación personal.

Las empresas de éxito abordan su planificación estratégica contemplando una mezcla inteligente de estas tres acciones aplicadas a su actividad y a la corriente principal de su negocio, buscando una sinergia y una fuerza adicional a la que su propia instrumentación es capaz de producir.

En el fondo de las motivaciones que impulsan a las personas hacia cotas altas de excelencia están estos tres componentes como

soportes de fuerza interna de progreso y ambición de riqueza.

Que las personas aporten con y en su trabajo es un asunto de base estructural; sin despreciar otras vertientes, los esquemas organizacionales son responsables de estos aspectos importantes para los resultados a corto de las empresas.

Que las personas aprenden con y en el trabajo es un asunto de base estratégica; las personas sólo aprenden de verdad cuando pueden proyectar ese aprendizaje en el futuro de la empresa y en el suyo propio; la planificación estratégica de la empresa debe contemplar y estar impulsada por una base cognoscitiva creciente de las personas.

Que las personas cambien con y en el trabajo es un asunto de liderazgo; el cambio personal sólo se sustancia positivamente como sustrato innovador de las empresas si su o sus líderes tienen la fuerza personal conductora suficiente para estimular el cambio ambicioso y libre de temores de las personas.

En la base del progreso y de la riqueza que debe conllevar, en el fondo del éxito de personas, empresas, regiones y países, está el trabajo. Entender el trabajo y facilitar versiones satisfactorias de ese entendimiento

acordes con la cultura y las aspiraciones de las personas es hacer progreso y generar riqueza futura,

La relación futura entre progreso, trabajo y riqueza deberá adentrarse en interpretaciones felices y satisfactorias para las personas; ello será posible a través del trabajo de empresas que sean capaces de hacer que las personas aporten, aprendan y cambien permanentemente con su trabajo. Esa relación futura puede ser un componente esencial de ese nuevo orden social cuyos pilares están empezando a cimentarse sobre las ruinas de las ideas fracasadas de nuestro reciente pasado y sobre las ilusiones de muchas personas que van a hacerlo posible a través de su trabajo; el trabajo como sustrato, cimiento y herencia de un pasado aleccionador y de un futuro promotor.

El activo humano de la empresa

No están muy lejos, en el pasado, tiempos donde los movimientos de capitales obedían, casi de forma exclusiva, a los requeridos por las inversiones y los gastos, en contrapartida a lo que exigía la producción y el comercio de bienes y servicios; y, en algunos momentos de crecimiento importante de la

actividad económica, esos equilibrios de ida y vuelta se multiplicaron y aceleraron de forma que reflejaban lo que muchas veces fue calificado de dinamismo sin precedentes.

Poco podían imaginarse los protagonistas de aquellos quehaceres, los impulsores de aquellos crecimientos, que el movimiento molecular de las células económicas se aceleraría con la temperatura hasta límites insospechados y que la humanidad, como macroscópico ser vivo, generaría nuevas moléculas que incrementarían la agitación.

Ha tenido que ser acuñado el término de “economía simbólica”, en complemento más que en contraposición, para denominar ese emblemático campo de actividad de los movimientos de capitales que se sitúa lejos de los tradicionales parámetros que conducían los comportamientos de los decisores.

Las valoraciones complementarias de las empresas, por encima y por debajo de las confesadas por los números oficiales y legales, las amenazas y oportunidades de origen fiscal que afloran en las operaciones de cambios de propiedad y las alimentaciones de dineros públicos para los balones de oxígeno de duración superior a lo que en cada caso quede de legislatura, hacen moverse los capj~ tales de manera no siempre comprensible en sor-

prendentes contrapartidas a fusiones y adquisiciones que cambian la topografía de sectores importantes de actividad y estimulan la imaginación de los creadores de oportunidades.

Muchas de esas sorprendentes operaciones, hechas dentro de los modernos cánones de entendimiento de oportunidades de negocio, contienen varios aspectos de interés que pueden justificar, para un observador superficial, el calificativo de movimientos atrevidos, cuando en realidad no lo son tanto para los decisores con perspectiva e imaginación que proyectan la operación en un escenario de futuro que sólo ellos pueden construir.

En otras palabras, que hay casos donde la economía simbólica cabalga inteligentemente sobre las posibilidades de un mercado de futuros y los operadores arriesgan un capital sobre la base de un aumento esperado de excedentes posibles, sin que exista una necesidad esencial de aumento de capitales para alcanzar una nueva rampa de lanzamiento del negocio.

Pero una situación de este tipo, cuando exista, debe ser visualizada sólo por el inteligente que sea capaz de ver ciertos aspectos que el balance no contempla, como consecuencia de un gap lógico entre las pretensiones normativas y las limitaciones de una

concepción inevitable que asegure el cumplimiento legal de lo exigido para el balance. Esa situación de existencia de valores que no salen en “la foto” requiere de un cuidadoso examen de la empresa para detectar, precisamente, la razón del desbalance.

Hay un aspecto de frecuente consideración, aunque más social y moral que económica y negocial, que es, precisamente, los componentes del desbalance derivados de la consideración de las personas que forman lo que ha venido a denominarse el activo humano de la empresa.

En la tradicional concepción del balance, el pasivo representa el valor de los compromisos adquiridos en la solicitud de recursos para desarrollar una actividad que se soporta, en su realización, con el uso y operación del activo fijo y la gestión del activo circulante. Ese equilibrio relativamente artificial de la igualación de ambas partes del balance impone limitaciones a una realidad más rica que queda subsumida en el edificio contable que impone la generación de la información financiera.

El activo humano, generado, formado, crecido, educado, enriquecido dentro de la propia vida de la empresa, es un capital de difícil valoración subsumido en ese activo material impersonal que le rodea y oculta. En

dos formas hay que abordar la valoración de este activo, de esta forma de capital inteligente, para encontrar el valor del desbalance y sorprender al observador con una salida inesperada.

El CAPITAL SER es el colectivo físico de las personas, su estado de salud, su cultura empresarial, estilo, valores, caracteres, historia de actuaciones, redes de relaciones, nivel de asentamiento, gestos, nombres, apellidos, fama, familias, maneras de representar la función de la operativa diaria de la producción; en definitiva, lo que son.

El CAPITAL SABER son los conocimientos que esas personas poseen, su cultura personal, su formación teórica y profesional, su tecnología mental; en definitiva, lo que saben.

Que duda cabe que, de alguna manera, el empleado, mientras lo es, pertenece a la empresa, en el mejor significado del término pertenecer y con sentido de ida y vuelta. Que duda cabe que el empleado ha mejorado, se ha enriquecido intelectualmente y ha incrementado su valor a lo largo de su vida en la empresa. Ello ha tenido un coste que, aunque se considere siempre gasto, ha sido en parte gasto y en parte inversión; y esta inversión se materializa precisamente en el CAPITAL SER y

en el CAPITAL SABER; pero, en la oficialidad de las informaciones generadas, no se contempla.

La gestión adecuada, exquisita, considerada e inteligente del CAPITAL SER y del CAPITAL SABER es indudablemente una permanente fuente de ventajas competitivas para la empresa y una garantía de permanecer en el entorno operativo con esperanza de éxito. Es algo más que lo que se ha llamado tradicionalmente gestión de personal; y es, por ello, por lo que los nuevos esquemas organizativos acercan las relaciones, flexibilizan las jerarquías, estimulan la horizontalidad funcional y, sobre todo, invierten en la revalorización del CAPITAL SER cuidando su salud y equilibrio mental y aumentando el CAPITAL SABER.

La gestión del CAPITAL SER se encaja en la cultura y la tradición y se renueva y moderniza con la innovación; no es copiable muchas veces ni trasladable de un país a otro; la cultura operativa japonesa no es útil en muchos casos para países occidentales e, incluso, dentro de éstos, hay diferencias sustanciales. Italia ha construido recientemente un nuevo camino hacia el progreso; el Reino Unido ha debido adaptarse a una realidad sin imperio; Francia extrapola actualmente su estilo napoleónico. El cinturón del Pacífico genera hoy los futuros conquistadores de los mercados.

El CAPITAL SABER se genera y crece a través de acciones inteligentes que estimulan el crecimiento del conocimiento utilizando el soporte físico que proporciona el CAPITAL SER; no son aspectos separados sino del todo interdependientes, en el sentido que sólo se genera el adecuado CAPITAL SABER sobre el adecuado CAPITAL SER; por ello no todas las empresas tienen éxito en la gestión de estos aspectos, porque requieren una inteligente combinación de realidad e ilusión, de presente y de futuro, de respeto y de amistad y una concepción empresarial donde el saber sea verdaderamente valorado y estimulado.

Si la innovación es estar en el futuro sin dejar de estar en el presente, y ese entendimiento hace que las empresas que quieren seguir vivas no tengan más remedio que innovar, el liderazgo es, precisamente, la capacidad de gestión del CAPITAL SER y del CAPITAL SABER.

El desbalance originado por el CAPITAL SER y el CAPITAL SABER y entendido y proyectado en el futuro por agentes exteriores a las empresas, puede justificar valoraciones sorprendentes a la hora de una fusión o una adquisición, de la misma manera que una incorrecta utilización de esos capitales es mucho

más perniciosa que una incorrecta utilización del inmovilizado.

Ahora que la sociedad del progreso estimula el crecimiento de servicios del conocimiento como medida de la excelencia de la gestión del CAPITAL SER y del CAPITAL SABER, estos conceptos tomarán importancia decisiva en el destino de las empresas, serán las luces que iluminarán su futuro en un mercado cada vez más competitivo y el boca-do atractivo para cazadores de negocios que intentarán aprovecharse de situaciones de descuido en la atención de los ocultos elementos del activo.

El desbalance será cada vez más significativo y más indicativo de ciertas realidades que condicionarán de manera importante el futuro de las empresas que no se ocupen de aumentar el desbalance... en el sentido correcto.

Las personas en la Empresa Trabajo y capital

Desde que, hace muchos años, se estableció de forma documentada y polémica el conflicto entre capital y trabajo, o el entendimiento de la necesidad de encontrar satisfactoria convivencia entre ambos factores ~así se les llamó~ ha pasado tiempo y, sobre todo, ha pasado

conocimiento que ha iluminado nuevos planteamientos para esa convivencia y nuevos atributos para ese conflicto.

Es muy posible que, en los principios de las teorías que analizaron los papeles y las relaciones entre capital y trabajo, fueran en aquel tiempo las personas y sus labores tan próximas a la tierra, y tan dependientes de las voluntades de las máquinas, que resultaba elemental el acoplamiento de las ideas en las que las personas representaban el papel asignado al factor trabajo.

Es comprensible que los primeros analistas de esas teorías tuvieran perspicacia en su mirar de cerca y hacia abajo y encontraran, sin embargo, dificultades para imaginarse que estaban estructurando una teoría basada en la desesperanza y en la ausencia de confianza en el progreso de y para las personas.

Y, además, es cierto que, en aquellos tiempos, el conocimiento significaba más bien una savia intelectual que adornaba los cerebros de los cultos y de los entendidos y que éstos no imaginaron en él la raíz de los valores añadidos más enriquecedores y el sustrato de la alquimia milagrosa capaz de transformar trabajo en capital.

Algo de capital tendrían entonces las personas, serían mejor dicho, pero no el suficiente para sugerir el futuro quiebro de esas teorías y hacer pronosticar la corta y limitada vida de las ideologías que cabalgaron sobre ellas; el comunismo se ha hundido porque impedía a las personas ser más capital y menos trabajo y el sindicalismo encuentra en esta limitación el muro que le obliga a cambiar la dirección de sus planteamientos tradicionales.

Porque, a medida que la sociedad ha progresado, sobre el principio y como consecuencia del crecimiento del conocimiento, se ha hecho más culta, más libre, más productiva, más eficiente y, sobre todo, más eficaz. La sociedad, más bien las personas, se han hecho más así y, en ese proceso, se han ido haciendo más capital y menos trabajo.

Una clase de capital, la única, que aumenta de valor con el conocimiento. Las personas, el capital~ser de las empresas y de la sociedad, poseen, mantienen, incrementan el conocimiento, que representa el capital-saber de las empresas y de la sociedad.

Las personas son, por tanto y necesariamente, capital; son también, inevitablemente, trabajo; pero ambas cualidades deben ser tenidas en cuenta si queremos hacer justicia y

acertar en la consideración de las personas y en la adecuada valoración de sus aportaciones.

En la medida en que una labor requiera dedicaciones simples, repetitivas, sistemáticas, físicas, casi mecánicas, estará utilizando la vertiente trabajo de las personas que la ejecuten. En la medida en que una labor requiera aportaciones complejas, originales, aleatorias, intelectuales, casi creadoras, estará utilizando la vertiente capital de las personas que la realicen.

Y en el abanico desde las más esclavizadoras de las primeras a las más retadoras de las segundas se sitúan los quehaceres de todas y cada una de las personas en un trabajo caminar desde la servidumbre hacia la libertad, desde la simple manipulación hacia el pensar, desde las labores de las personas-trabajo hacia las de las personas-capital

La persona-trabajo, y el entendimiento de este concepto como referencia básica, conlleva connotaciones de masificación, de colectivización, y su extrapolación operativa ha conducido a un lateralizado desarrollo del sindicalismo de clase, de los convenios sectoriales generalizados, de un igualitarismo desmotivador e indiscriminado y, en definitiva, a un concepto de burocracia como esquema despersonalizado de participación y producción.

La persona-capital, y el entendimiento de este concepto como referencia básica, conduce a planteamientos de diferenciación e individualización de los tratamientos y de las relaciones, desde una perspectiva de dignidad exclusivizada y de libertad en los mecanismos de expresión y participación.

La formación, la educación, la información, el desarrollo informacional, el acceso a la documentación y, en definitiva, el facilitamiento y aportación de conocimiento en un esquema de exigencia del valor añadido, hecho producto y retorno en la misma moneda, son mecanismos que presionan hacia desplazamientos de la referencia persona-trabajo a la de persona-capital como concepto base de progreso.

La mecanización de procesos, la automatización, la optimización de recursos, son consecuencia de la voluntad de avanzar en esa dirección de progreso y, simultáneamente, presionar en la necesidad del conocimiento.

Es importante tomar consciencia de que el camino hacia la competitividad industrial está marcado por un itinerario de reducción del volumen de personas-trabajo por unidad de producto y de aumento de personas-capital como esencia básica del valor añadido y com-

ponente de coste de los productos de una sociedad excelente.

El acortamiento de la vida de los productos es una consecuencia de los nuevos parámetros de relación de las personas con el mercado y una manifestación de las tendencias individualizadoras de las personas y de sus manifestaciones y comportamientos.

Las políticas basadas en el mantenimiento del empleo suponen una renuncia al avance hacia el desarrollo del concepto de persona capital; son como un freno al progreso establecido por un espejismo de respeto que acaba muchas veces en lo contrario de lo pretendido; en el desempleo por desaparición inevitable de la empresa

La producción, como objetivo, conduce al desarrollo del concepto persona-capital y facilita la supervivencia de la empresa; el conocimiento es, cada vez más, un componente necesario de los productos de una sociedad de progreso y resultado y soporte del capital-saber; el capital-saber está en las personas, como soportes adecuados y únicos del conocimiento, como expresión del capital-ser de las empresas en la más correcta y posibilista manifestación de la persona-capital.

Si la competitividad pasa necesariamente por reducir el peso de las personas-trabajo en la economía industrial, el desarrollo del concepto de persona-capital establece las expectativas de generación de empleo y de riqueza hacia un progreso basado en el conocimiento y en su creciente valor.

Hemos de reparar en que el único progreso positivo es la consecuencia de una apuesta por las personas, desde la confianza en su individualización y en su creatividad; hemos de estimular la generación individualizada de valor añadido.

Existen sobradas vivencias y experiencias de éxito que pueden apoyar la idea de que la referencia de los factores trabajo y capital, en su versión primera, está superada por visiones más imaginativas de sus papeles y sus combinaciones en los esquemas productivos. La dialéctica social tradicional que sirvió de base al antiguo socialismo ha sido superada por conceptos que apuestan por los valores de las personas y compensan los riesgos de respetar la individualidad como referencia de progreso.

No hay ningún trabajo presente que no pueda ser mejorado por el conocimiento; no hay ningún trabajo futuro que no deba de ser mejor y más digno que su versión en el presente; no hay ninguna persona por la que no

merezca la pena trabajar para que recorra su camino particular hacia su persona-capital en su expresión óptima.

La sociedad del futuro estará más cerca del progreso por cada paso de cada persona en ese caminar. Hagámoslo posible entre todos.

La energía vital en la empresa

La gestión del uso y del consumo de energía en las empresas es, para muchas de ellas, tema de atención importante y de constante preocupación, pues el componente de coste consecuencia de ese uso y consumo es frecuente condicionante del precio de los productos.

Paralelamente al progresivo incremento de los precios de los bienes de equipo y de los materiales, de la mano de obra y de los combustibles, los costes y precios de la energía han aumentado como consecuencia de esos incrementos y las empresas han desarrollado actuaciones encaminadas a incrementar la eficiencia energética de sus procesos productivos, a eliminar los usos energéticos innecesarios y a distribuir racionalmente en tiempo y espacio los usos necesarios para optimizar los consumos y reducir en lo posible sus componentes de coste y su repercusión en el precio de los productos.

Pero, a los productos de las empresas, utilizando el término producto en su más amplio sentido y significado semántico, se aporta también otro tipo de energía, tan importante o más que la que se mide en unidades físicas, más oculta y menos gobernable, cuya gestión, es necesario cuidar especialmente y cuyas pérdidas o ineficiencias resultan en costosas consecuencias para aquéllas.

Nos referimos a la energía vital o energía aportada por las personas a través de su trabajo; no precisamente a la energía física, que también entra en esta consideración, pero no como la parte esencial, sino al aporte energético interno de las personas en su pensar, escribir, comunicar, discutir, coordinar, negociar y en todas aquellas actividades a través de las cuales se relacionan con otras personas en el desempeño de sus funciones y en lo que es su aportación a la generación de los productos.

La capacidad energética vital de una empresa es la energía vital total que el colectivo humano de esa empresa es capaz de aportar en el desarrollo de su trabajo diario; la realidad práctica se sitúa siempre por debajo de este límite, en el sentido de que ese colectivo aporta, como máximo, el total de su capacidad en sus quehaceres operativos y

podemos suponer que la aportación energética vital diaria, en una empresa concreta y en un periodo concreto y en situación estable, es prácticamente constante, salvo coyunturas especiales o circunstancias fuera de la normalidad; llamaremos a esta última aportación energética vital media.

La relación entre la aportación energética vital media y la capacidad energética vital sería una medida del rendimiento energético vital bruto de esa empresa en cuestión. La diferencia entre estos dos conceptos sería una medida de la capacidad no puesta al servicio de la empresa, como consecuencia de ausencias de dedicación, tiempos muertos voluntarios, absentismo, falta de interés, esperas forzadas y, en definitiva, situaciones específicas o generalizadas de inactividad.

Como en todo proceso, no toda la energía vital aportada se incorpora positivamente al producto o colabora efectivamente en su generación; una parte de esa energía vital se consume en actividades no pertinentes; esa parte se denomina, como siempre, pérdidas.

La eficiencia energética pretende minimizar el consumo de energía por unidad de producto; para el tema que nos ocupa, es mejor decir que la eficiencia energética pretende

maximizar el producto generado por unidad de energía aportada.

Son esas pérdidas el objeto de nuestra preocupación de hoy, y aspecto muy importante para la vida y resultados de una empresa. De la energía vital aportada por el colectivo humano de la empresa, una parte es útil y otra se pierde; una parte produce y otra se contabiliza en pérdidas.

La energía vital útil es aquella energía vital pertinente, necesaria y positiva, que empuja la generación del producto, que lo hace posible y realidad y que se incorpora a él como activo de conocimiento y experiencia útil acumulada.

Las pérdidas representan aquella energía vital utilizada, o mejor dicho gastada, en el conflicto de intereses, en la batalla de poderes, en los choques personales, en las discusiones improductivas, en los estímulos de las diferencias y, en definitiva, aquella energía vital consumida en lo que podríamos llamar rozamientos internos de la organización.

La relación entre la aportación energética vital útil y la capacidad energética vital sería el rendimiento energético vital neto de la organización.

Merece la pena detenerse a considerar los aspectos energéticos vitales de una empresa y

cuidar la gestión de la energía vital, cuidado que debe orientarse en dos aspectos fundamentales.

En primer lugar, estudiar las pérdidas y tratar de minimizarlas. Ello requiere una definición suficientemente clara de la organización, de las responsabilidades de los organismos y de las personas, una minimización de las interfases entre los organismos y de las personas involucradas en cada tema. Es importante tener claro lo que podemos llamar la "corriente principal del negocio" y referir cada posición y cada labor a ella, para que cada persona pueda entender las relaciones entre su trabajo y esa corriente y evaluar su contribución al producto generado. Cuando estos temas no están adecuadamente equilibrados, cuando las estructuras informales y las formales no se entienden adecuadamente, la pérdida de energía es grande y, en consecuencia, la energía vital útil se reduce, como perjuicio para el producto y para los resultados.

En segundo lugar, la capacidad no aportada, aparte de circunstancias ajenas a las propias personas, que requieran un cambio en la estructura de los mercados, una reducción de capacidad o tratamientos que dependen más bien de la gestión estratégica de la alta

dirección, es frecuente que existan capacidades no aportadas como consecuencia de cansancios, abandonos o desintereses, en parte por desgastes personales, consecuencia de dedicaciones excesivas a actividades con pérdidas elevadas.

En cualquier caso, es importante que la cultura de empresa oriente las actitudes y los comportamientos estimulando permanentemente la comunicación, la participación y la colaboración como valores que garantizan la suma permanente de esfuerzos en beneficio del alcanzamiento de los objetivos establecidos y compartidos.

Esta es otra manera de mirar a los recursos humanos de la empresa desde un punto de vista interesado y respetuoso al mismo tiempo.

La eficacia y la eficiencia energética vital de una empresa es una medida de su salud mental, de su conciencia de la "corriente principal del negocio" y de su fortaleza. Si tiene mucha capacidad energética vital y su rendimiento energético vital neto es alto, es una empresa de éxito, seguro.

La gestión del tiempo vital para la persona

Los principios que nacieron del entendimiento tayloriano de la actividad productiva ayudaron a referir el trabajo a la variable tiempo mediante el establecimiento de relaciones predeterminadas que facilitaban un mejor aprovechamiento de los recursos.

No pretendemos analizar las grandezas y servidumbres del paradigma tayloriano ni identificar sus aciertos y sus olvidos. Nos preocupa, como de costumbre, la influencia que tuvo en los parámetros sociales de referencia y su papel en el asentamiento de modos de vida adaptados a las nuevas concepciones que fueron consecuencia de las ideas de Frederick Winslow Taylor.

Las teorías de este prohombre de la gestión empresarial se basaron en una implantación de la linealidad como referencia elemental del proceso productivo, y esta simplificación facilitó el adecuado tratamiento de aquellos aspectos de los procesos que encajaban con cierta naturalidad en un modelo linealizado.

Pero, como siempre, las ideas que adquieren el título de paradigma entran en la categoría de referencias sociales y son utilizadas para

muchas más cosas que aquellas para las que fueron pensadas sin quererlo, la referencia de linealidad conformó muchos entendimientos, tanto de aspectos que se adaptaban fácilmente a la simplificación como de otros que, sin adaptarse bien, fueron forzados y reducidos a ella olvidando las razones importantes de las dificultades del acoplamiento.

Los procesos, todos ellos, fueron sometidos a la linealización, facilitaran o no la simplificación. La fabricación en cadena fue una consecuencia exitosa de este entendimiento que revolucionó la estructura de muchos sectores industriales; pero el mecanismo fracasó en su aplicación a actividades más aleatorias y menos formalizables que fueron erróneamente simplificadas para adaptar su tratamiento a un esquema linealizado.

Una consecuencia del entendimiento tayloriano, que se implantó poco a poco, de forma casi imperceptible y en paralelo a otros procesos laboriosos y lentos de linealización, fue la concepción rectilínea del desarrollo temporal del tiempo vital de la persona.

Básicamente, y de manera fundamental en los países desarrollados, hemos llegado a entender este desarrollo como compuesto de tres fases o etapas principales y a organizar ciertos aspectos esenciales de la existencia del

ser humano desde la asunción de esas etapas como referencias inamovibles.

La primera etapa es la de la EDUCACION. Desde muy pequeños hasta la finalización de los estudios, más o menos superiores, las personas ven organizada su vida desde los condicionamientos impuestos por el proceso educativo como referencia unilateral, rectilínea y exclusivizada de su actividad.

La segunda etapa es la del TRABAJO. Terminada la primera etapa, las personas deben incorporarse a la sociedad productiva y, a través del trabajo como referencia principal de su hacer, organizan su vida y la de sus adyacentes en secuencias casi predeterminadas y poco flexibles. Es como recorrer un camino largo desde el cansancio anticipado de la repetición.

La tercera etapa es la del OCIO. Acabada la fase laboral, de la mano de la jubilación, la persona es introducida en el panorama del tiempo libre y ocupa su tiempo vital, todo él, en actividades o cosas que siempre pensó hacer y para las que nunca se preparó. La linealidad es aquí desorientadora por la frecuente pérdida del destino.

El proceso, entendido por la sociedad que ha creado toda una serie amplia de términos y

regulaciones que materializan la rigidez de las tres etapas y refuerzan su linealidad inamovible, se desarrolla secuencialmente y con las únicas posibilidades de mirar adelante o atrás.

Estudiante, trabajador, jubilado, activo, pasivo, sueldo, salario, pensión, mutualidad, seguros sociales, jornada, centro, horario, vacaciones... etc, son términos, todos ellos necesarios, pero creados en base a la referencia de linealidad a que hemos sometido, sin quererlo, algo tan importante como las personas.

Y ello ha originado la implantación de concepciones y prácticas incompletas y simplistas, insatisfactorias y alienantes de la educación, del trabajo y del ocio.

Que las personas comiencen a trabajar después de ser educadas; que durante su vida laboral la educación represente una fase ya sobrepasada y a recordar con nostalgia; que la jubilación represente la época del ocio obligado y las personas no sepan o no puedan disfrutarlo; y que cada etapa sea una fase incompleta de una secuencia de tiempos vitales sin margen a la libertad y a la creatividad, son entendimientos que deben modificarse para construir ese mundo mejor que supere las ausencias de este progreso insolidario que nos ha hecho más ricos en resultados

y más pobres en sentimientos, más grandes en los números y más pequeños en las satisfacciones.

Hace falta romper el esquema tayloriano de linealidad en el entendimiento del tiempo vital; que en cada una de las tres etapas están presentes de modo razonable y proporcionado EDUCACION, TRABAJO y OCIO y que los pasos brutalmente discontinuos entre las fases del actual entendimiento se solapen por una concepción más equilibrada que haga del conjunto una única etapa denominada vida en su más ambiciosa, productiva e imaginativa concepción.

Durante la que hoy es la fase de EDUCACION, es necesario introducir al educando en el mundo del trabajo; claro que el esfuerzo del estudiante es trabajo, pero debemos implantar la práctica y el entendimiento del trabajo en otras áreas periféricas y complementarias de su actividad para reforzar la capacitación social de la persona y su preparación global. También hay que introducir en esta fase un concepto feliz y satisfactorio del ocio y de su disfrute que facilite una gestión del tiempo ambiciosa y sin margen a la desorientación y al desequilibrio.

Durante la que hoy es la fase de TRABAJO, es necesario no interrumpir, continuar la EDU-

CACION, en permanente objetivo de mejoramiento de la condición humana y de sus capacidades y como esencial elemento de motivación y feliz maduración; el ocio debe ser parte importante en esta fase y componente liberador de la felicidad de los que se agotan en mejorar la sociedad a través de su trabajo.

Durante la que hoy es la fase de OCIO, es necesario no romper con el hábito del TRABAJO ni interrumpir el proceso de EDUCACION. Es necesario no tirar al pozo del olvido experiencia, sabiduría y conocimiento acumulados durante muchos años de esfuerzo y establecer un sistema que no renuncie a la esperanza.

Proponemos una distribución del TIEMPO VITAL más equilibrada, con más continuidad y en donde estén presentes permanentemente las tres componentes de EDUCACION, TRABAJO y OCIO en proporciones adaptadas a la actividad principal o de referencia en cada momento.

La persona producto del entendimiento de este proceso continuo y equilibrado será más perfecta que el producto de esa linealidad que hoy generamos por falta de imaginación, por ausencia de respeto a la condición humana y porque somos incapaces de referir el progreso a su protagonista más excelso, que es la

persona en su más ambiciosa concepción y gestionando su tiempo vital desde una referencia equilibrada de ilusiones y compromisos.

NOTA BIOGRAFICA

Tomás Calleja es Doctor Ingeniero Industrial (ETSII Madrid), Diplomado en Dirección de Empresas por MIT y Diplomado en Hidrología por la UNESCO. Ha sido Profesor Encargado de Curso en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid (5º Curso y Doctorado). Es profesor del Instituto Internacional de Dirección de Empresas (INSIDE) de la Universidad de Deusto.

En la actualidad es Secretario Técnico de Iberdrola. Forma parte del Comité Directivo del Seminario Permanente Empresa y Humanismo.

Es coautor de los libros "La Sociedad de la información" y "El Humanismo en la Empresa" y autor de "La Universidad como Empresa: Una Revolución Pendiente".

Este es su segundo cuaderno en nuestra colección. En él se recogen y amplían algunas de las ideas contenidas en artículos publicados en la revista Dirigentes a lo largo de los últimos meses.